

# การขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

## STRATEGIC MOVEMENT FOR HUMAN RESOURCE MANAGEMENT OF PHOBPHRAWITTAYAKOM SCHOOL UNDER THE SECONDARY EDUCATIONAL SERVICE AREA OFFICE 38

Corresponding author<sup>1</sup>,

Nongperth\_a@hotmail.com<sup>1</sup>

ลาวัลย์ เกติมา<sup>1</sup>, สมชัย วงษ์นายะ<sup>2</sup> และ สุณี บุญพิทักษ์<sup>3</sup>

Lawan Katima<sup>1</sup>, Somchai Wongnaya<sup>2</sup> and Sunee Boonpituk<sup>3</sup>

### บทคัดย่อ

การวิจัยครั้งนี้มีวัตถุประสงค์ เพื่อ 1) พัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 และ 2) ขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ดำเนินการเก็บรวบรวมข้อมูล โดยการประชุมเชิงปฏิบัติการ การสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญ และใช้แบบประเมินผลตามตัวชี้วัดของกลยุทธ์ วิเคราะห์ข้อมูลโดยการวิเคราะห์เนื้อหา การหาค่าเฉลี่ย และค่าส่วนเบี่ยงเบนมาตรฐาน

ผลการวิจัย พบว่า 1. กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ที่พัฒนาขึ้น ประกอบด้วย 1 วิสัยทัศน์ 3 พันธกิจ 3 เป้าประสงค์ 3 ประเด็นกลยุทธ์ 8 กลยุทธ์ 17 ตัวชี้วัด 20 มาตรการ 9 โครงการ โดยมีกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ดังนี้ 1) ปรับปรุงระบบการวางแผนและการสรรหาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น 2) ปรับปรุงระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบ 3) พัฒนาระบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 4) พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5) ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของทรัพยากรบุคคล 6) สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7) พัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคลให้มีความสุข และ 8) เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติหน้าที่อย่างมีความสุข 2. การขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 โดยประเมินผลการทดลองใช้ตามตัวชี้วัดของกลยุทธ์ พบว่า ผลการประเมินทุกตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับมากและมากที่สุด

**คำสำคัญ :** การขับเคลื่อนกลยุทธ์, กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคล

### ABSTRACT

The purposes of this research were 1) to develop the strategy for human resource management of Phobphrawittayakom School under the Secondary Educational Service Area Office 38 and 2) to drive the

<sup>1</sup> นักศึกษาหลักสูตรการศึกษาปริญญาตรี สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร.

<sup>2</sup> ประธานกรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

<sup>3</sup> กรรมการที่ปรึกษาวิทยานิพนธ์ สาขาวิชายุทธศาสตร์การบริหารและการพัฒนา มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร

strategy for human resource management of Phobphrawittayakom School under the Secondary Educational Service Area Office 38. The data collection was done by workshop, connoisseurship, and the assessment form. The data were analyzed using content analysis, mean, and standard deviation.

The research findings were as follows: 1. The strategy for human resource management of Phobphrawittayakom School under the Secondary Educational Service Area Office 38 consisted of a vision, 3 missions, 3 goals, 3 strategic items, 8 strategies, 17 indicators, 20 standards, and 9 projects. The strategies for human resource management of Phobphrawittayakom School under the Secondary Educational Service Area Office 38 were : 1) human resource plan and recruitment should be improved to be consistent with the human resource needs, 2) human resource evaluation and performance report should be improved, 3) the evaluation of performance should be improved, 4) school management should be developed for human resource management, 5) human resource progress should be supported, 6) network participation of all related organization should be set, 7) human resource life quality should be improved for happy living, and 8) human resource morales should be supported. 2. The strategic movement for human resource management of Phobphrawittayakom School under the Secondary Educational Service Area Office 38 was found that the evaluation of all indicators were at a high and the highest levels.

**Keywords :** Strategic Movement, Strategy for Human Resource Management

## บทนำ

การที่จะพัฒนาองค์กรใดๆ ให้ประสบความสำเร็จ ก่อให้เกิดประสิทธิภาพและประสิทธิผลได้นั้น ต้องอาศัยทรัพยากรการบริหารที่สำคัญ 4 ประการ คือ คน เงิน วัสดุสิ่งของ และการบริหารจัดการ และเป็นที่ยอมรับกันว่าทรัพยากรบุคคลเป็นส่วนสำคัญที่สุดของการบริหาร การจัดทรัพยากรบุคคลเป็นมิติหนึ่งของการจัดการ เนื่องจากองค์กรประกอบด้วยคนเป็นสำคัญ การบริหารองค์กรเป็นปัจจัยสำคัญที่ส่งผลให้การปฏิบัติงานขององค์กรมีคุณภาพและประสบผลสำเร็จบรรลุตามวิสัยทัศน์และพันธกิจที่องค์กรกำหนด สอดคล้องกับแนวคิดของนพพงษ์ บุญจิตราดุล (2551, 52-53) ที่กล่าวถึงการบริหารงานบุคคลว่าเป็นการใช้คนให้ทำงานให้ได้ผลดีที่สุด โดยใช้เวลาน้อยที่สุดรวมทั้งสิ้นเปลืองเงินและวัสดุในการทำงานน้อยที่สุด ในขณะที่คนที่ทำงานนั้นมีความสุขและมีความพอใจที่จะทำงานให้แก่องค์กร เนื่องจากคนมีชีวิตจิตใจ มีความรู้สึกที่ซับซ้อน การรู้จักธรรมชาติของคนและรู้จักใช้คนให้ถูกต้องจึงจำเป็นอย่างยิ่งที่ทุกองค์กรจะต้องมีการบริหารทรัพยากรบุคคล นอกจากนี้จะเห็นได้ว่างานด้านการบริหารทรัพยากรบุคคลทวีความสำคัญมากขึ้น เพราะองค์กรจำเป็นต้องดำเนินการว่าจ้าง ฝึกอบรม จ่ายเงิน (ค่าจ้าง/เงินเดือน) กระตุ้นจูงใจ อำนวยรักษา พัฒนาทรัพยากรบุคคล และพิจารณาจ่ายค่าตอบแทน และประสิทธิผลของโรงเรียน หรือผลสำเร็จของสถานศึกษาที่สามารถปฏิบัติงานบรรลุตามวัตถุประสงค์และเป้าหมายที่กำหนดไว้ โดยการใช้ประโยชน์จากทรัพยากรที่มีอยู่ให้เกิดประโยชน์สูงสุด ส่งผลให้ผู้รับบริการเกิดความพึงพอใจและยอมรับ สอดคล้องกับแนวคิดของ ยุกตพันธ์ หวานจำ (2555, 20) ที่กล่าวว่า การบริหารงานบุคคลเป็นภารกิจงานเกี่ยวกับการวิเคราะห์ วางแผนและเสนอแนะ การแต่งตั้งบุคลากรในสถานศึกษาให้เหมาะสมกับความรู้ความสามารถตามมาตรฐานวิชาชีพ รวมทั้งมีการสร้างขวัญและกำลังใจในการทำงาน ดังนั้นการบริหารทรัพยากรบุคคลที่

มีคุณภาพจึงส่งผลต่อคุณภาพของนักเรียนด้วย เนื่องจากบุคลากรที่ผู้บริหารโรงเรียนจะต้องให้ความสำคัญ คือ ครู ซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทมากที่สุดในการพัฒนาคุณภาพการศึกษา ครูต้องเป็นผู้สนองนโยบายต่อการเร่งรัดพัฒนาคุณภาพการศึกษาให้แก่ผู้เรียน และคุณภาพการศึกษาจะประสบผลสำเร็จหรือไม่เพียงใดนั้น ขึ้นอยู่กับปัจจัยในตัวครูหลายอย่าง ที่สำคัญได้แก่ ความผูกพันของครูต่อโรงเรียนซึ่งเป็นแรงผลักดันสำคัญที่สุดที่ทำให้ครูเกิดความกระตือรือร้นในการปฏิบัติงานและเพื่อบรรลุเป้าหมายที่ตั้งไว้ (วรารุณ สร้อยพิมาย, 2552, น. 107 – 111)

โรงเรียนพหุพระวิทยาคมเป็นโรงเรียนมัธยมศึกษาประจำอำเภอพบพระ สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษา มัธยมศึกษา เขต 38 เปิดทำการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษาปีที่ 1 – 6 มีที่ตั้งติดกับชายแดนประเทศไทยกับสาธารณรัฐแห่งสหภาพเมียนมาร์ นักเรียนมีความหลากหลายทางด้านชาติพันธุ์และวัฒนธรรม ผู้ปกครองนักเรียนประกอบอาชีพเกษตรกรรม มีฐานะยากจน มีการโยกย้ายของผู้บริหาร ครูและบุคลากรทางการศึกษาบ่อย ขาดแคลนครูที่มีประสิทธิภาพและคุณวุฒิสูงอย่างมาก ทำให้การบริหารทรัพยากรบุคคลประสบปัญหาด้านต่างๆ ได้แก่ การเสริมสร้างประสิทธิภาพและการพัฒนาตนเองของครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่เป็นระบบ การนิเทศ กำกับ ติดตาม และการประเมินประสิทธิภาพการปฏิบัติงานไม่ต่อเนื่อง ไม่เป็นธรรม ไม่น่าเชื่อถือ รวมถึงการบรรจุแต่งตั้งล่าช้า ไม่ได้รับการจัดสรรอัตราบรรจุแทนตำแหน่งว่าง และข้าราชการครูส่วนใหญ่เป็นครูต่างถิ่น เมื่อปฏิบัติหน้าที่ครบ 4 ปี มีการย้ายกลับภูมิลำเนา ไม่สามารถดำรงรักษาให้อยู่กับองค์กรได้นาน จากรายการพัฒนาคุณภาพการศึกษาของโรงเรียนพหุพระวิทยาคม ปีการศึกษา 2558 (โรงเรียนพหุพระวิทยาคม, 2558, น. 2) พบว่า ปัญหาดังกล่าวข้างต้นเป็นสาเหตุหลักที่มีผลทำให้ ผลสัมฤทธิ์ทางการเรียนของนักเรียนต่ำ เนื่องจากมีครูไม่ครบเอก ไม่ครบสาระและการจัดการเรียนการสอนไม่ต่อเนื่อง มีผลกระทบต่อการกำหนดนโยบายและการจัดการศึกษาตามพระราชบัญญัติการศึกษาแห่งชาติ (ฉบับที่ 3) พ.ศ.2553 มาตรา 22 การจัดการศึกษาต้องยึดหลักว่าผู้เรียนทุกคนมีความสามารถเรียนรู้และพัฒนาตนเองได้ และถือว่าผู้เรียนมีความสำคัญที่สุด กระบวนการจัดการศึกษาต้องส่งเสริมผู้เรียนสามารถพัฒนาตามธรรมชาติและเต็มตามศักยภาพ ซึ่งสอดคล้องกับผลการวิจัยของไพชนต์ ศรีม่วง (2555) ที่พบว่า 1) การแต่งตั้ง ย้ายโอน ข้าราชการครูและบุคลากรทางการศึกษา ดำเนินการใช้เวลานานและมีขั้นตอนมาก 2) สถานศึกษาไม่นำผลการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติราชการของครูและบุคลากรทางการศึกษาของสถานศึกษามาใช้ในการพัฒนาและการแก้ไขการปฏิบัติงาน 3) สถานศึกษาส่วนใหญ่ขาดการติดตาม ประเมินผลการพัฒนา และรายงานผลตามระยะเวลาที่กำหนดและต่อเนื่อง และ 4) สถานศึกษาจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้ครูขาดการกระทำที่ต่อเนื่องและไม่ตรงความต้องการ

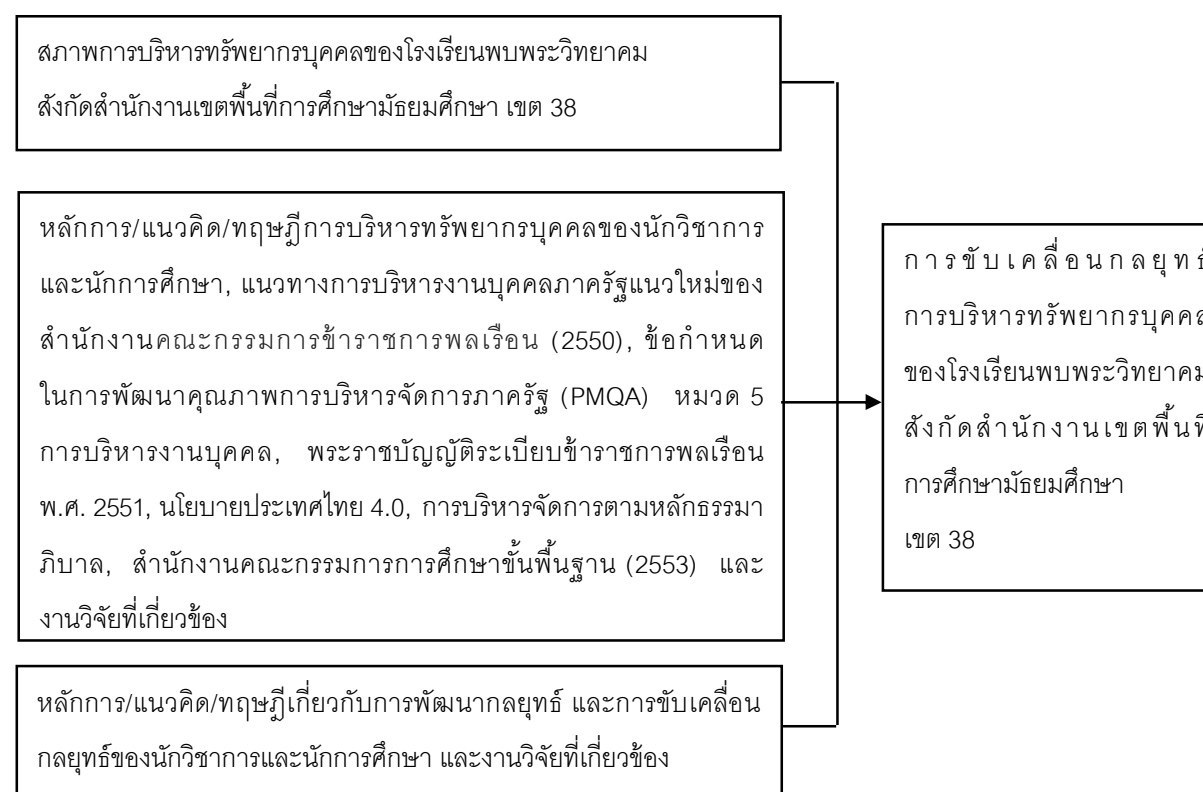
จากสถานการณ์ดังกล่าวข้างต้น ผู้วิจัยซึ่งเป็นผู้บริหารสถานศึกษาจึงได้ศึกษากรอบความคิดในการวิจัยของไพชนต์ ศรีม่วง ที่ได้ศึกษาเรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 เป็นแนวทางในการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพหุพระวิทยาคม ทั้งนี้เนื่องจากโรงเรียนพหุพระวิทยาคมเป็นโรงเรียนที่จัดการเรียนการสอนในระดับมัธยมศึกษา มีสภาพการบริหารสถานศึกษา และบริบทพื้นฐานของโรงเรียนคล้ายคลึงกับสถานศึกษาสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 และเพื่อทดลองใช้กลยุทธ์โดยการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพหุพระวิทยาคมสู่การปฏิบัติ เพื่อให้โรงเรียนพหุพระวิทยาคมได้มีการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นระบบ มีมาตรฐาน เป็นวัฒนธรรมองค์กรที่ยั่งยืน สามารถสร้างความเชื่อมั่นให้กับผู้มีส่วนได้ส่วนเสียต่อการจัดการศึกษา สามารถดำเนินงานต่างๆ ได้ตามภารกิจบรรลุวัตถุประสงค์ตามวิสัยทัศน์ของสถานศึกษา และผลักดันให้สถานศึกษามีพัฒนาการด้านการจัดการศึกษาและ

การบริหารสถานศึกษาให้บรรลุผลสำเร็จตามเป้าหมายและมีประสิทธิภาพ ตลอดจนมีส่วนร่วมเสริมสร้างหลักประกันความสำเร็จในอนาคต ยกระดับคุณภาพการศึกษาให้เป็นไปตามเป้าหมายของยุทธศาสตร์การพัฒนาศักยภาพของประเทศต่อไป

### วัตถุประสงค์ของการวิจัย

1. เพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 38
2. เพื่อขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 38

### กรอบความคิดในการวิจัย



### วิธีดำเนินการวิจัย

การวิจัยครั้งนี้ แบ่งออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1 การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 38 ดำเนินการวิจัยออกเป็น 3 ขั้นตอน ได้แก่

ขั้นตอนที่ 1.1 การวิเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา เขต 38

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยในครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรทั้งหมด จำนวน 64 คน ได้แก่

1. ผู้บริหารโรงเรียนพพระวิทยาคม จำนวน 3 คน
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนพพระวิทยาคม จำนวน 48 คน
3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนพพระวิทยาคม จำนวน 13 คน

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือราชการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเพื่อขอเชิญเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ (Workshop) และจัดส่งหนังสือเชิญพร้อมเอกสารประกอบการประชุมถึงผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการด้วยตนเอง
2. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ โดยใช้เทคนิค SWOT Analysis

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นแบบวิเคราะห์เนื้อหาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางการวิเคราะห์เนื้อหาไปสู่การสังเคราะห์สภาพแวดล้อมเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

**การวิเคราะห์ข้อมูล** โดยการวิเคราะห์เนื้อหา (Content Analysis) สภาพแวดล้อมภายในและสภาพแวดล้อมภายนอกเกี่ยวกับการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

**ขั้นตอนที่ 1.2 การจัดทำร่างกลยุทธ์ การจัดทำแผนปฏิบัติการ และการกำหนดกระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38**

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

ประชากรที่ใช้ในการวิจัย จำนวน 64 คน ได้แก่

1. ผู้บริหารโรงเรียนพพระวิทยาคม จำนวน 3 คน
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนพพระวิทยาคม จำนวน 48 คน
3. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนพพระวิทยาคม จำนวน 13 คน

กลุ่มตัวอย่างที่ใช้ในการวิจัย ใช้การเลือกแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 23 คน ดังนี้

1. ผู้บริหารโรงเรียนพพระวิทยาคมที่มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษและมีประสบการณ์ในการบริหารจัดการสถานศึกษา ไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 3 คน
2. ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้าฝ่าย ซึ่งมีลักษณะงานบริหาร ไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 5 คน
3. ครูที่ปฏิบัติหน้าที่หัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ ซึ่งมีลักษณะงานบริหาร ไม่น้อยกว่า 2 ปี จำนวน 8 คน
4. ครูสายผู้สอนโรงเรียนพพระวิทยาคมที่มีวิทยฐานะต่างกัน (ครูชำนาญการพิเศษ ครูชำนาญการ ครู ครูผู้ช่วย และพนักงานราชการ) จำนวน 5 คน

5. คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐานโรงเรียนพพระวิทยาคม (กรรมการผู้แทนองค์กรชุมชน และ กรรมการผู้ทรงคุณวุฒิ) จำนวน 2 คน

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือราชการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเพื่อขอเชิญเข้าร่วมประชุมเชิงปฏิบัติการ และ จัดส่งหนังสือเชิญพร้อมเอกสารประกอบการประชุมถึงผู้เข้าร่วมการประชุมเชิงปฏิบัติการด้วยตนเอง

2. จัดการประชุมเชิงปฏิบัติการ มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้

1) การจัดทำร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

2) การจัดทำแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขต พื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

3) การกำหนดกระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบบันทึกการประชุมเชิงปฏิบัติการ เป็นแบบวิเคราะห์เนื้อหาที่ผู้วิจัย สร้างขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางการวิเคราะห์เนื้อหาไปสู่การสังเคราะห์การจัดทำร่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และ กระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

### การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยการวิเคราะห์เนื้อหา จากร่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และกระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหาร ทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

**ขั้นตอนที่ 1.3 การตรวจสอบร่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และกระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา เขต 38**

### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 8 คน ได้แก่

1. รองผู้อำนวยการสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญาเอก และมี ประสบการณ์ด้านการพัฒนากลยุทธ์ แผนปฏิบัติการและการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 1 คน

2. ผู้อำนวยการโรงเรียน สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่ศึกษามัธยมศึกษา ที่มีวุฒิการศึกษาระดับปริญญา เอก หรือมีประสบการณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคลไม่น้อยกว่า 5 ปี จำนวน 4 คน

3. นักวิชาการที่มีประสบการณ์ด้านการจัดทำแผนกลยุทธ์ และแผนปฏิบัติการ ที่มีวุฒิการศึกษาระดับ ปริญญาเอก จำนวน 3 คน

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือราชการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเพื่อขอเชิญเข้าร่วมการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ (Connoisseurship) และจัดส่งหนังสือเชิญพร้อมเอกสารประกอบการสัมมนาถึงผู้เชี่ยวชาญด้วยตนเอง
2. จัดการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ มีขั้นตอนการดำเนินงาน ดังนี้
  - 1) การตรวจสอบร่างกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
  - 2) การตรวจสอบแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
  - 3) การตรวจสอบกระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. แบบประเด็นการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เป็นแบบประเด็นที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางการวิเคราะห์เนื้อหาไปสู่การดำเนินการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญและการตรวจสอบร่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และกระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
2. แบบบันทึกการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ เป็นแบบวิเคราะห์เนื้อหาที่ผู้วิจัยสร้างขึ้น เพื่อเป็นกรอบแนวทางการวิเคราะห์เนื้อหาไปสู่การสังเคราะห์ร่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และกระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

### การวิเคราะห์ข้อมูล

โดยการวิเคราะห์เนื้อหา จากผลการสัมมนาอิงผู้เชี่ยวชาญ ด้านความสอดคล้อง และความเหมาะสมของร่างกลยุทธ์ แผนปฏิบัติการ และกระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

**ขั้นตอนที่ 2 การขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ดำเนินการวิจัยออกเป็น 2 ขั้นตอน ได้แก่**

**ขั้นตอนที่ 2.1 ปฏิบัติการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 โดยการทดลองนำกลยุทธ์ที่สร้างขึ้นสู่การปฏิบัติ**

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยครั้งนี้ เก็บรวบรวมข้อมูลกับประชากรทั้งหมด จำนวน 51 คน เนื่องจากเป็นผู้ที่เกี่ยวข้องกับการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม และเป็นกลุ่มที่ผู้วิจัยได้ศึกษาผลการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ได้แก่

1. ผู้บริหารโรงเรียนพพระวิทยาคม จำนวน 3 คน
2. ครูและบุคลากรทางการศึกษาโรงเรียนพพระวิทยาคม จำนวน 48 คน

### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขออนุญาตราชการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเพื่อขออนุญาตปฏิบัติการขับเคลื่อนกลยุทธ์เพื่อการทำวิทยานิพนธ์ และจัดส่งหนังสือถึงผู้อำนวยการโรงเรียนพพระวิทยาคมด้วยตนเอง
2. ดำเนินการปฏิบัติการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ตามกระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ซึ่งสอดคล้องกับปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียนพพระวิทยาคม ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2559 ดังนี้
  - 1) ประชุมชี้แจงแผนการดำเนินงานการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38
  - 2) จัดทำปฏิทินปฏิบัติงานการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 และให้สอดคล้องกับปฏิทินการปฏิบัติงานของโรงเรียนพพระวิทยาคม ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2559
  - 3) แต่งตั้งผู้รับผิดชอบโครงการ คณะกรรมการนิเทศ กำกับ ติดตามการดำเนินงานโครงการ
  - 4) จัดทำกรอบงาน กิจกรรม กำหนดระยะเวลาการดำเนินงานของโครงการ
  - 5) ดำเนินงานโครงการตามปฏิทินปฏิบัติงาน
  - 6) ประเมินผลการดำเนินงานตามโครงการของกลยุทธ์
  - 7) สรุปและรายงานผลการดำเนินงานตามโครงการของกลยุทธ์
  - 8) ประเมินผลการขับเคลื่อนกลยุทธ์
  - 9) สรุปและรายงานผลการขับเคลื่อนกลยุทธ์
  - 10) ประชุมทบทวน ประเมินผลการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 เพื่อปรับปรุง และพัฒนางานให้สอดคล้องและเหมาะสมกับสภาพและบริบทของสถานศึกษา

### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

1. คู่มือการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม เพื่อใช้เป็นแนวทางในการดำเนินการประเมินผลการขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สำหรับคณะกรรมการผู้ประเมินและผู้ที่เกี่ยวข้องกับการประเมิน และผ่านการประเมินคุณภาพเครื่องมือวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงาน และการสร้างเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 ท่าน
2. แบบประเมินผลการดำเนินงานโครงการของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม เป็นแบบรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการของกลยุทธ์ที่ผู้รับผิดชอบโครงการได้ดำเนินการสรุป หลังจากกิจกรรมสิ้นสุดลง โดยเปรียบเทียบผลการประเมินคุณภาพโครงการกับเกณฑ์การประเมินที่กำหนด และผ่านการประเมินคุณภาพเครื่องมือวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงาน และการสร้างเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 ท่าน



### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยได้ดำเนินการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการวิเคราะห์เนื้อหา จากรายงานสรุปผลการดำเนินงานโครงการของ กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

### ขั้นตอนที่ 2.2 การประเมินผลการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

#### ประชากรและกลุ่มตัวอย่าง

การวิจัยนี้ ใช้การเลือกกลุ่มตัวอย่างแบบเจาะจง (Purposive Sampling) จำนวน 8 คน ได้แก่

1. คณะกรรมการผู้ประเมินภายในสถานศึกษา ได้แก่ ผู้บริหารโรงเรียน ครูและบุคลากรทางการศึกษา โรงเรียนพพระวิทยาคม ที่มีความรู้ความสามารถด้านการวิจัย การติดตามประเมินผล การบริหารทรัพยากรบุคคล หรือ มีวิทยฐานะชำนาญการพิเศษขึ้นไป หรือมีประสบการณ์การสอนไม่ต่ำกว่า 10 ปี จำนวน 5 คน

2. คณะกรรมการผู้ประเมินภายนอกสถานศึกษา ได้แก่ ผู้ที่มีความรู้ความสามารถ และมีประสบการณ์ในการบริหารทรัพยากรบุคคล การขับเคลื่อนกลยุทธ์ การวิจัยและการประเมินผล หรือมีวิทยฐานะเชี่ยวชาญ หรือมีวุฒิ การศึกษาระดับปริญญาเอก จำนวน 3 คน

#### วิธีการเก็บรวบรวมข้อมูล

1. ขอนหนังสือราชการจากมหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชรเพื่อขอเชิญเป็นคณะกรรมการผู้ประเมินผลการขับเคลื่อนกลยุทธ์ โดยจัดส่งหนังสือราชการทางไปรษณีย์และส่งด้วยตนเอง

2. จัดการประเมินผลการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำนวน 2 ครั้ง ได้แก่

- 1) การประเมินโดยคณะกรรมการผู้ประเมินภายในสถานศึกษา
- 2) การประเมินโดยคณะกรรมการผู้ประเมินภายนอกสถานศึกษา

#### เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย

เครื่องมือที่ใช้ในการวิจัย ได้แก่ แบบประเมินผลการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 มีลักษณะเป็นคำถามแบบมาตราส่วนประมาณค่า (Rating Scale) ตามแนวคิดของลิเคอร์ท มี 5 ระดับ (บุญชม ศรีสะอาด, 2553, น. 82-83) เพื่อให้คณะกรรมการผู้ประเมินให้คะแนนระดับคุณภาพของตัวบ่งชี้ที่ปฏิบัติได้จากการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม และผ่านการประเมินคุณภาพเครื่องมือวิจัยจากผู้เชี่ยวชาญ ซึ่งเป็นผู้ที่มีความรู้และประสบการณ์ด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล การบริหารงาน และการสร้างเครื่องมือการวิจัย จำนวน 5 ท่าน

### การวิเคราะห์ข้อมูล

ผู้วิจัยนำผลการประเมินการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จากคณะกรรมการผู้ประเมินภายในสถานศึกษาและ คณะกรรมการ ผู้ประเมินภายนอกสถานศึกษามาวิเคราะห์ข้อมูล

สถิติที่ใช้ในการวิเคราะห์ข้อมูล โดยการหาค่าเฉลี่ย ( $\bar{x}$ ) และค่าเบี่ยงเบนมาตรฐาน (S.D.)

## สรุปผลการวิจัย

### 1. ผลการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

ผลจากการประชุมเชิงปฏิบัติการและการสัมภาษณ์ผู้เชี่ยวชาญทำให้ได้กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 มีรายละเอียด ดังนี้

#### กลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

**วิสัยทัศน์** คือ โรงเรียนพพระวิทยาคมบริหารทรัพยากรบุคคลตามมาตรฐานวิชาชีพอย่างมีประสิทธิภาพ

**พันธกิจ** ประกอบด้วย 1. เสริมสร้างประสิทธิภาพระบบการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล 2. พัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีความก้าวหน้าในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ และ 3. อำนวยรักษาทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีความสุข

**เป้าประสงค์** ประกอบด้วย 1. การวางแผน สรรหาและการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลเป็นระบบ ตรงตามความต้องการของสถานศึกษา 2. ทรัพยากรบุคคลมีสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพ และมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และ 3. ทรัพยากรบุคคลได้รับสวัสดิการ สวัสดิภาพ และมีความสุขในการปฏิบัติงานที่

**ประเด็นกลยุทธ์** ประกอบด้วย 1. การพัฒนาประสิทธิภาพการวางแผน สรรหาและระบบการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล 2. การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ และ 3. การเสริมสร้างให้ทรัพยากรบุคคลปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีความสุขและผูกพันกับองค์กร

**กลยุทธ์** ประกอบด้วย 1. ปรับปรุงระบบการวางแผนและการสรรหาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น 2. ปรับปรุงระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบ 3. พัฒนาระบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 4. พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล 5. ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของทรัพยากรบุคคล 6. สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล 7. พัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคลให้มีความสุข และ 8. เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานอย่างมีความสุข

2. ผลการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 พบว่า ผลการดำเนินงานโครงการตามแผนปฏิบัติการการบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคมสู่การปฏิบัติ จำนวน 9 โครงการ เมื่อประเมินผลตามตัวชี้วัดของกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 จำนวน 8 กลยุทธ์ มีผลการดำเนินงานทุกโครงการ ผ่านเกณฑ์การประเมินตามตัวชี้วัดของแต่ละกลยุทธ์อยู่ในระดับมาก และมากที่สุด และผลการประเมินการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่

การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ตามตัวชี้วัดของกลยุทธ์ โดยคณะกรรมการผู้ประเมินภายในสถานศึกษาและคณะกรรมการผู้ประเมินภายนอกสถานศึกษา ในภาพรวมมีค่าเฉลี่ยคุณภาพในระดับมากที่สุด โดยทุกตัวชี้วัดผ่านเกณฑ์การประเมินอยู่ในระดับมากและมากที่สุด ซึ่งเป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด

### อภิปรายผล

#### 1. การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

**ประเด็นกลยุทธ์ที่ 1** การพัฒนาประสิทธิภาพระบบการวางแผน สรรหา และระบบการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคล มี 3 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 1 ปรับปรุงระบบการวางแผนและการสรรหาทรัพยากรบุคคลให้สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น พบว่า โรงเรียนพพระวิทยาคมได้มีการดำเนินการแต่งตั้งคณะกรรมการเพื่อวิเคราะห์สภาพความต้องการและความจำเป็นของการบริหารทรัพยากรบุคคล เพื่อให้สอดคล้องกับอัตราว่างและวิชาเอกที่ขาดแคลน มีการจัดทำแผนอัตรากำลังที่สอดคล้องกับกลยุทธ์ ครอบคลุม ท้นต่อการใช้งาน และเป็นระบบ เพื่อเป็นข้อมูลสารสนเทศในการแสดงความต้องการตำแหน่งบรรจุ หรือการรับย้ายในรายวิชาที่ขาดแคลน เพื่อย่างงานหน่วยงานต้นสังกัด คือ สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 และเป็นประโยชน์สำหรับผู้บริหารโรงเรียนในการนำข้อมูลไปกำหนดทิศทางและจุดเน้นการพัฒนาสถานศึกษาที่สอดคล้องกับแนวโน้มอัตรากำลังในอนาคต สำหรับการดำเนินการบรรจุแต่งตั้งและการย้าย โรงเรียนสามารถเสนอความต้องการต่อหน่วยงานต้นสังกัด ส่วนกระบวนการได้มาของอัตรากำลังเป็นบทบาทหน้าที่ของหน่วยงานต้นสังกัด ซึ่งสอดคล้องกับกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคลจากทฤษฎีการบริหารทรัพยากรบุคคลตามโมเดลของมอนดี้ , โน และเพรอมซ์ (Mondy, noe & Premeaux, 1999, p. 5) ในด้านการวางแผนทรัพยากรบุคคล (Human Resource Planning) เป็นกระบวนการสำรวจความต้องการทรัพยากรบุคคลเพื่อให้ได้จำนวนพนักงานที่มีทักษะที่ต้องการและสามารถจัดหาได้เมื่อจำเป็นต้องใช้ ช่วยให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่เพียงพอเพื่อให้บรรลุวัตถุประสงค์ขององค์กรในอนาคต ดังนี้ 1) การพยากรณ์ความต้องการพนักงานที่มีคุณสมบัติต่างๆ 2) การเปรียบเทียบความต้องการกับกำลังแรงงานในปัจจุบัน 3) การกำหนดจำนวนและรูปแบบของพนักงานที่จะสรรหาเข้ามาทำงานหรือจำนวนที่จะต้องออกจากงาน และสอดคล้องกับงานวิจัยของไพชยนต์ ศรีม่วง (2555, น. 347-348) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 พบว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 มีการแต่งตั้งคณะทำงานหรือผู้รับผิดชอบการวิเคราะห์และจัดทำแผนอัตรากำลังคนที่สอดคล้องกับกลยุทธ์และจำนวนบุคลากรที่มีอยู่ของสถานศึกษา ทั้งนี้เป็นไปตามที่หน่วยงานต้นสังกัดวางกรอบการดำเนินการที่ต้องดำเนินการในทุกปีการศึกษา และหน่วยงานต้นสังกัดจะได้นำข้อมูลจากแผนอัตรากำลังคนมาใช้ในการดำเนินการวางแผนต่อไป และในการดำเนินการย้าย บรรจุ แต่งตั้ง ดำเนินการล่าช้าโดยเฉพาะอัตราทดแทนตำแหน่งเกษียณซึ่งอาจจะมาจากสาเหตุที่มีขั้นตอนค่อนข้างมาก และต้องผ่านคณะกรรมการหลายองค์คณะ และต้นสังกัดยังไม่มีภาระจ่ายอำนาจการดำเนินงานให้กับสถานศึกษา

กลยุทธ์ที่ 2 ปรับปรุงระบบการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบ พบว่า โรงเรียนพพระวิทยาคมมีการแต่งตั้งคณะกรรมการดำเนินการนิเทศ กำกับ ติดตาม

การปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลทุกคนอย่างเป็นระบบ ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ ผู้ช่วยผู้อำนวยการ ฝ่าย 4 ฝ่าย และหัวหน้ากลุ่มสาระการเรียนรู้ 8 กลุ่มสาระ มีการกำหนดปฏิทินการนิเทศ ภาคเรียนละ 2 ครั้ง และมีการแต่งตั้งข้าราชการครูที่มีประสบการณ์ให้เป็นพี่เลี้ยงครูบรรจุใหม่ ตลอดระยะเวลาของการประเมินการปฏิบัติราชการอย่างเข้ม (4 ปี) นอกจากนี้ยังได้มีการมอบหมายการปฏิบัติงานโดยแจ้งภาระงาน มาตรฐานคุณภาพงาน มาตรฐานวิชาชีพและเกณฑ์การประเมินผลการปฏิบัติงานแก่ครูที่บรรจุใหม่ก่อนมอบหมายการปฏิบัติงาน ทั้งนี้เพื่อให้ครูบรรจุใหม่ของโรงเรียนพบพระวิทยาคม ได้รู้และเข้าใจหน้าที่และความรับผิดชอบของตน รวมถึงเป็นการติดตามดูแลช่วยเหลือให้ปฏิบัติงานที่ได้รับมอบหมายอย่างเต็มที่ เต็มศักยภาพ ส่งผลให้ประสบความสำเร็จอย่างมีประสิทธิภาพสูงสุด มีการพัฒนาระบบการนิเทศงานแบบกัลยาณมิตร มีบรรยากาศในการทำงานที่ดี ให้ผู้ร่วมงานสำนึกในหน้าที่รับผิดชอบ สร้างความร่วมมือร่วมใจในการปฏิบัติงาน ส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับการพัฒนาตนเองให้มีความสามารถในการปฏิบัติงานสูงขึ้น มีการจัดทำข้อมูลสารสนเทศการนิเทศ กำกับ ติดตาม และการรายงานผลให้เป็นระบบ เป็นปัจจุบัน ใช้งานง่าย และใช้เป็นฐานข้อมูลในการประเมินผลการปฏิบัติงานและการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปีการศึกษาถัดไป สอดคล้องกับงานวิจัยของสุพจน์ย์ พัดจาด (2553) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนของเทศบาล พบว่า 1) ความต้องการเกี่ยวกับการเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนของเทศบาล โดยภาพรวมอยู่ในระดับมาก 2) รูปแบบการบริหารเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนของเทศบาล อยู่ในระดับมาก และผลการตรวจสอบคู่มือการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนของเทศบาลมีความเหมาะสมในภาพรวมอยู่ในระดับมาก 3) การทดลองใช้รูปแบบ มีการดำเนินงานตามคู่มือ โดยภาพรวม อยู่ในระดับมากที่สุด 4) การประเมินรูปแบบ พบว่า ผู้มีส่วนเกี่ยวข้อง เห็นว่า การดำเนินงานมีความเหมาะสมและความเป็นไปได้ ในการก่อให้เกิดการบรรลุวัตถุประสงค์ของรูปแบบ โดยภาพรวมอยู่ในระดับมากที่สุด และระดับมาก ตามลำดับ

กลยุทธ์ที่ 3 พัฒนาระบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ผู้บริหารโรงเรียนพบพระวิทยาคมมีนโยบายและให้ความสำคัญกับการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน โดยถือว่าเป็นเครื่องมือสำคัญที่ช่วยให้ผู้บริหารสามารถวัดและประเมินผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลได้ทั้งภาพรวมและรายบุคคล สามารถบริหารจัดการทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานได้อย่างมีประสิทธิภาพและประสิทธิผล มีความคุ้มค่า และช่วยให้บรรลุพันธกิจและเป้าหมายของสถานศึกษา มีการแต่งตั้งคณะกรรมการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน ประกอบด้วย ผู้อำนวยการ รองผู้อำนวยการ และผู้ช่วยผู้อำนวยการฝ่าย 4 ฝ่าย เพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือนและค่าตอบแทนอื่น มีการชี้แจงรายละเอียดและเกณฑ์การประเมินให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาทราบล่วงหน้า มีการนำผลการประเมินไปใช้ประกอบการเลื่อนขั้นเงินเดือน/ค่าตอบแทน และใช้วางแผนเพื่อส่งเสริมการพัฒนาศักยภาพของครูและบุคลากรรายบุคคล และ พบว่า ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความพึงพอใจต่อระบบการประเมินและผลการประเมินมากขึ้น เนื่องจากมีความเป็นธรรม โปร่งใส มีเอกสาร/หลักฐานการประเมินครบถ้วน และสามารถตรวจสอบได้ สอดคล้องกับแนวคิดของกฤติยา จินตเศรษฐี (2557, น. 13-15) ที่กล่าวว่า การประเมินผลการปฏิบัติงาน (Performance Evaluation) มีไว้เพื่อจำแนกบุคลากรที่มีผลการปฏิบัติงานดีออกจากบุคลากรที่ปฏิบัติงานไม่ได้มาตรฐาน หรือหลักเกณฑ์ที่กำหนดไว้ เพื่อนำผลการปฏิบัติงานมาเป็นข้อมูลสำหรับการปรับปรุงแก้ไข และพัฒนากุศลกรที่มีผลการปฏิบัติงานที่ต่ำกว่ามาตรฐานในองค์กร รวมทั้งเป็นเครื่องมือมีไว้กระตุ้นหรือจูงใจให้บุคลากรในองค์กรเกิดความขยันในการปฏิบัติงาน

และสอดคล้องกับผลการวิจัยของ สุทธธัญญ์ โอบอ้อม (2557, น. 82-90) ที่พบว่า ผู้บริหารควรนำระบบการประเมินผลการปฏิบัติงานมาใช้ประเมินบุคลากรตามผลของงาน ด้วยความยุติธรรม เสมอภาค และส่งเสริม กำหนดให้เป็นวัฒนธรรมของการบริหารบุคลากรในสถานศึกษา

**ประเด็นกลยุทธ์ที่ 2** การพัฒนาทรัพยากรบุคคลให้มีสมรรถนะในการปฏิบัติงานตามมาตรฐานวิชาชีพและมีความก้าวหน้าในวิชาชีพ ประกอบด้วย 3 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 4 พัฒนาศักยภาพการบริหารจัดการสถานศึกษาให้มีความพร้อมด้านการบริหารทรัพยากรบุคคล พบว่า โรงเรียนพพระวิทยาคมมีการกระจายอำนาจในการบริหารทรัพยากรบุคคลตามโครงสร้างการบริหารงานของโรงเรียน มีความคล่องตัวสูง ไม่ซับซ้อน มีการกำหนดให้กระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ดำเนินงานสอดคล้องกับปฏิทินปฏิบัติงานของโรงเรียนพพระวิทยาคม ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2559 ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาไม่มีการะงานเพิ่มขึ้นจากภาระงานประจำ มีการมอบหมายงานตามความรู้ความสามารถ ความเหมาะสมในการกิจตามขอบข่ายงาน ผู้บริหารโรงเรียนมีความเป็นผู้นำทางวิชาการและให้ความสำคัญกับการพัฒนาทรัพยากรบุคคล มีการกระตุ้นให้ครูและบุคลากรทางการศึกษานำความรู้ความสามารถที่มีมาใช้ในการพัฒนาตนเอง พัฒนานักเรียน และพัฒนาสถานศึกษาได้อย่างเต็มศักยภาพ มีการส่งเสริมการสร้างบรรยากาศภายในโรงเรียนให้เป็นสังคมแห่งการเรียนรู้ จัดให้มีการประชุมสัมมนาและการแลกเปลี่ยนเรียนรู้เชิงวิชาการอย่างสม่ำเสมอ โดยผู้บริหารโรงเรียนเป็นผู้นำทำ มุ่งมั่นทุ่มเทการทำงานเพื่อเป็นแบบอย่างให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาในด้านการปฏิบัติหน้าที่และความรับผิดชอบ สนับสนุนส่งเสริมการบริหารจัดการงานตามโครงสร้างเพื่อให้โรงเรียนมีความพร้อมในการพัฒนาเต็มศักยภาพทุกๆ ด้าน เพื่อมุ่งสู่การเป็นสถานศึกษาของชุมชนที่มีการบริหารจัดการสถานศึกษาที่เป็นเลิศ สอดคล้องกับแนวคิดของ ดาราวรรณ สุขคันธรักษ์ (2556, น. 189 – 190) ที่กล่าวว่า สถาบันการศึกษาควรจัดระบบการฝึกอบรมครูหรือบุคลากรทางการศึกษาอย่างเข้มงวด โปร่งใสและมีความมั่นคงไม่เปลี่ยนแปลงไปเปลี่ยนมา ทำให้บุคลากรที่ต้องการทำหน้าที่ดังกล่าวเกิดความตระหนักในภาระหน้าที่และความรับผิดชอบ และควรจัดระบบการพัฒนา ครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างต่อเนื่องและสม่ำเสมอ เพื่อให้บุคลากรได้เพิ่มเติมทักษะ องค์ความรู้ในศาสตร์และเทคนิคที่จำเป็นในการปฏิบัติงาน นอกจากนี้ยังพบว่า สถาบันการศึกษาจะต้องสร้างให้เกิดกับบุคลากร คือ การสร้างความตระหนักให้บุคลากรรู้บทบาท หน้าที่ของตนเอง ซึ่งรวมไปถึงความรับผิดชอบและการอุทิศตนในการปฏิบัติงาน โดยคำนึงถึงประโยชน์ที่จะเกิดขึ้นกับตนเอง สังคม และประเทศชาติ และสอดคล้องกับงานวิจัยของ พิษญาภา ยืนยาว (2552) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา พบว่า ปัจจัยที่จำเป็นต่อการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษา ประกอบด้วย 7 องค์ประกอบ 1) การจัดการองค์การ 2) การติดต่อสื่อสาร 3) ความเชี่ยวชาญในวิชาชีพ 4) การมุ่งผลสัมฤทธิ์ 5) การบริหารการเปลี่ยนแปลง 6) จรรยาบรรณในวิชาชีพ และ 7) การบริการที่ดี

กลยุทธ์ที่ 5 ส่งเสริมความก้าวหน้าทางวิชาชีพของทรัพยากร บุคคล พบว่า โรงเรียนพพระวิทยาคมได้กำหนดนโยบายในด้านการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับการอบรมพัฒนาตนเองและเข้าร่วมกิจกรรมวิชาการไม่น้อยกว่า 40 ชั่วโมงต่อปีการศึกษา ตามความสนใจ ตามภาระงานที่รับผิดชอบ เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ คุณธรรม จริยธรรม เจตคติและจรรยาบรรณวิชาชีพ เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถในการริเริ่มวิธีการใหม่ๆ มาพัฒนา ปรับปรุง เผยแพร่และนำบุคลากรในสถานศึกษา และมีการนำไปใช้ในการพัฒนาผู้เรียนและพัฒนา

สถานศึกษาด้วยกัน มีการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ มีความสามารถในการใช้และนำเทคโนโลยีมาพัฒนาตนเองและพัฒนางานเพื่อความก้าวหน้าในวิชาชีพ ให้มีและเลื่อนวิทยฐานะของตนเองให้สูงขึ้น สอดคล้องกับผลการวิจัยของ รุ่งนภา เล่าเปี่ยม (2556, น. 170) ที่พบว่า การพัฒนาบุคลากรในด้านการส่งเสริมความก้าวหน้า การใช้ทรัพยากรอย่างคุ้มค่า และการสนับสนุนให้บุคลากรสร้างแนวคิดใหม่ในการทำงาน ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของบุคลากร และกระบวนการพัฒนาบุคลากรนั้นมีหลากหลายวิธี ได้แก่ การฝึกปฏิบัติ การอบรมสัมมนา การศึกษาดูงาน การศึกษา การวิจัย การจะเลือกใช้วิธีการใดขึ้นอยู่กับความเหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และสอดคล้องกับผลการวิจัยของไพชนันต์ ศรีม่วง (2555, น. 349) ที่พบว่า สถานศึกษาในสังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 มีการดำเนินการประสานและส่งเสริมการดำเนินการฝึกอบรมและพัฒนาครูและบุคลากรทางการศึกษาก่อนและระหว่างปฏิบัติงาน เป็นส่วนช่วยให้ครูและบุคลากรทางการศึกษามีความรู้ความสามารถและทักษะที่มีความเชี่ยวชาญในการจัดการเรียนรู้ และพัฒนาคุณภาพของงานตามความรับผิดชอบ และมีการส่งเสริมการพัฒนา เพื่อเพิ่มพูนความรู้ ทักษะ เจตคติ จริยธรรม และจรรยาบรรณวิชาชีพ รวมทั้งการส่งเสริมให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาเข้ารับประเมินให้มีวิทยฐานะและเลื่อนวิทยฐานะที่สูงขึ้น ในส่วนนี้สถานศึกษาและเขตพื้นที่ให้การสนับสนุน และช่วยเหลือเป็นอย่างมาก ทำให้ครูมีความเป็นครูมืออาชีพและได้รับการเลื่อนวิทยฐานะตามความรู้ความสามารถในทุกวิทยฐานะ

กลยุทธ์ที่ 6 สร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการพัฒนาทรัพยากรบุคคล พบว่า โรงเรียนพบพระวิทยาคมได้มีการสร้างเครือข่ายการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ชุมชน และหน่วยงานที่เกี่ยวข้องในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เข้มแข็ง ประกอบด้วย คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน คณะกรรมการเครือข่ายผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการเครือข่ายสหวิชาชีพ ได้มีส่วนร่วมในการบริหารสถานศึกษาด้านการให้ข้อเสนอแนะและเห็นชอบในการบริหารสถานศึกษา การบริหารทรัพยากรบุคคลและการพัฒนาหลักสูตรสถานศึกษา ให้ความร่วมมือในด้านการระดมทรัพยากรเพื่อพัฒนาคุณภาพการศึกษา และการกำกับติดตามดูแลช่วยเหลือนักเรียนร่วมกับครูและบุคลากรทางการศึกษา การเป็นวิทยากรท้องถิ่นหรือปราชญ์ชาวบ้าน เพื่อถ่ายทอดความรู้และสืบสานภูมิปัญญา ศิลปวัฒนธรรมท้องถิ่นแก่นักเรียน ครู และบุคลากรทางการศึกษา มีการเข้าร่วมกิจกรรมที่โรงเรียนจัดขึ้นอย่างสม่ำเสมอ ผู้ปกครอง และชุมชนมีความเชื่อมั่นในการบริหารจัดการสถานศึกษาของผู้บริหารโรงเรียน การพัฒนาคุณภาพการศึกษาและการดูแลเอาใจใส่ให้นักเรียนของครูและบุคลากรทางการศึกษาว่าจะสามารถพัฒนาให้บุตรหลานของตนจบการศึกษาได้อย่างมีคุณภาพ และสามารถสอบเข้าศึกษาต่อระดับอุดมศึกษาในมหาวิทยาลัยที่มีชื่อเสียงได้ สอดคล้องกับสำนักงานคณะกรรมการการศึกษาขั้นพื้นฐาน (2553, น. 45-48) ที่เสนอว่า การมีส่วนร่วมเป็นการเปิดโอกาสให้ประชาชนหรือผู้มีส่วนเกี่ยวข้องเข้ามามีบทบาทในการตัดสินใจดำเนินนโยบายมีส่วนร่วมในการควบคุมและให้ข้อเสนอแนะการปฏิบัติงานของโรงเรียน และสอดคล้องกับงานวิจัยของดิเรก มั่นเมือง (2558, น. 344) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนในพื้นที่ภูเขาสูงและชายขอบภูมิภาคตะวันตก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดตาก พบว่า การเสริมสร้างการมีส่วนร่วมระหว่างโรงเรียน ชุมชนและหน่วยงานที่เกี่ยวข้องเพื่อจัดการศึกษามีความสำคัญ เนื่องจากการพัฒนาคุณภาพการศึกษาในปัจจุบันต้องเปิดโอกาสให้ชุมชนสถาบันทางศาสนา องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและหน่วยงานอื่นๆ มีส่วนร่วมในการจัดการศึกษา ในรูปของ “ภาคี” เพื่อ

พัฒนาโรงเรียนตามความต้องการของชุมชน ทั้งนี้ชุมชน หน่วยงานในพื้นที่ให้การสนับสนุนช่วยเหลือด้านการเงิน แรงงาน วัสดุอุปกรณ์ ตลอดจนความคิดเห็นและข้อเสนอแนะในการปรับปรุงการดำเนินงานของโรงเรียน

**ประเด็นกลยุทธ์ที่ 3** การเสริมสร้างให้ทรัพยากรบุคคลปฏิบัติงานในหน้าที่อย่างมีความสุขและผูกพันกับองค์กร ประกอบด้วย 2 กลยุทธ์ ได้แก่

กลยุทธ์ที่ 7 พัฒนาคุณภาพชีวิตของทรัพยากรบุคคลให้มีความสุข พบว่า โรงเรียนพบพระวิทยาคมมีการจัดสวัสดิการและประโยชน์เกื้อกูลให้บริการครูและบุคลากรทางการศึกษาตามความต้องการ/จำเป็น พอเพียง และเหมาะสม มีการสนับสนุนให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาปรับปรุงตกแต่งห้องทำงานให้สวยงาม น่าอยู่ เสริมสร้างบรรยากาศในการทำงาน มีการจัดแหล่งเรียนรู้ เอกสารวิชาการ และสัญญาณอินเทอร์เน็ตความเร็วสูงให้บริการครูและบุคลากรทางการศึกษาเพื่อส่งเสริมการเรียนรู้ตลอดเวลา พัฒนาอาคารสถานที่ จัดหาอุปกรณ์และสิ่งอำนวยความสะดวกเพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้ออกกำลังกาย พักผ่อน และทำกิจกรรมตามความสนใจ ทั้งด้านกีฬา ดนตรี และนันทนาการ มีการสนับสนุนวัสดุ สิ่งของ อุปกรณ์ เครื่องมือ เครื่องใช้ต่างๆ เพื่อการจัดการเรียนการสอนได้อย่างมีคุณภาพและส่งเสริมการพัฒนางานในหน้าที่ให้มีประสิทธิภาพยิ่งขึ้น และให้มีคุณภาพชีวิตที่ดีและมีความสุข สอดคล้องกับงานวิจัยของ จุฬารัตน กล้วยเครือ (2554, น. 88) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่องแรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลากลางจังหวัดนครปฐม พบว่า แรงจูงใจต่อปัจจัยด้านความรับผิดชอบและแรงจูงใจต่อปัจจัยค่าจ้าง มีความสัมพันธ์ต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากร สำหรับการจัดสวัสดิการและสิ่งอำนวยความสะดวกนั้นควรจัดให้มีเพิ่มเติมจากที่กฎหมายกำหนด หรือบังคับไว้โดยจัดให้เหมาะสมและสอดคล้องกับความต้องการของบุคลากร และสอดคล้องกับงานวิจัยของเทวี บุญจับ (2551) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่องการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาเพื่อการธำรงครูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร พบว่า ผลการพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาเพื่อการธำรงรักษาคูโรงเรียนเอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร ได้แก่ มีการจัดสภาพแวดล้อมภายในโรงเรียนที่สะดวก ปลอดภัย ไม่มีมลภาวะ และสวยงาม

กลยุทธ์ที่ 8 เสริมสร้างขวัญและกำลังใจของทรัพยากรบุคคลให้ปฏิบัติงานที่อย่างมีความสุข พบว่า โรงเรียนพบพระวิทยาคมได้มีการยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานดีเด่นเป็นที่ประจักษ์ สามารถเป็นแบบอย่างได้ มีการมอบเกียรติบัตร โล่รางวัล และเผยแพร่ผลงานสู่ชุมชน สังคมตามโอกาสต่างๆ มีการจัดกิจกรรมภายในโรงเรียนที่ส่งเสริมบรรยากาศการทำงาน สร้างวัฒนธรรมการอยู่ร่วมกันแบบพี่น้อง “We are a family” และร่วมชื่นชมยินดีในความสำเร็จที่ครูและบุคลากรทางการศึกษาได้รับตามโอกาสต่างๆ อย่างสม่ำเสมอและต่อเนื่อง มีการเปิดโอกาสให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาสามารถเสนอข้อมูล ข้อเสนอแนะต่อผู้บริหารโรงเรียนเพื่อการพัฒนาและปรับปรุงการบริหารจัดการสถานศึกษาร่วมกัน มีการสร้างแรงจูงใจในการทำงานและการจัดโครงการ/กิจกรรมของโรงเรียนโดยเน้นการมีส่วนร่วมจากทุกคน เพื่อให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาร่วมรับผิดชอบ รู้สึกเป็นเจ้าของ และภาคภูมิใจในผลจากการปฏิบัติงานของตนเอง รู้สึกรักและผูกพันองค์กร และปฏิบัติงานที่อย่างมีความสุข สอดคล้องกับงานวิจัยของ บุญมี เจริญนทร์ (2556, น. 76 - 78) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่องความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐานขนาดเล็ก สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1 พบว่า ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูมี 4 ด้าน ได้แก่ ด้านลักษณะของงานที่ปฏิบัติ ด้านสภาพการทำงาน ด้านความก้าวหน้าในงาน และด้านการได้รับการ



ยอมรับนับถือ และสอดคล้องกับการดำเนินการของครูสภา (สำนักงานเลขาธิการคุรุสภา, 2549, น. 78) ที่ได้ดำเนินการยกย่องเชิดชูเกียรติผู้ประกอบวิชาชีพทางการศึกษา เมื่อเข้าสู่วิชาชีพแล้วย่อมมีการพัฒนาตนเองอย่างต่อเนื่อง และนำความรู้สู่การปฏิบัติที่สามารถสู่ผลสำเร็จที่แท้จริง ตลอดเส้นทางการทำงานทุกคนย่อมมีผลงานเกิดขึ้นมากน้อยแตกต่างกันไป ผู้ที่ทำได้เกิดผลจริง มีความประพฤติที่ดียังมีความเป็นครูแท้ จึงสมควรได้รับการยกย่องเชิดชูเกียรติให้เป็นที่ยอมรับต่อสังคมโดยรวม และการสร้างขวัญกำลังใจ ตลอดจนให้เกิดความภาคภูมิใจในการประกอบวิชาชีพให้มั่นคงสืบไป

และผลจากการพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 ประกอบด้วย วิสัยทัศน์ 3 พันธกิจ 3 เป้าประสงค์ 3 ประเด็นกลยุทธ์ 8 กลยุทธ์ 17 ตัวชี้วัด 20 มาตรการ และ 9 โครงการ

## 2. การขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38

จากการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม พบว่า ผลการประเมินทุกตัวชี้วัดของกลยุทธ์ผ่านการประเมินอยู่ในระดับมากและมากที่สุด เป็นไปตามเกณฑ์ที่กำหนด ทั้งนี้อาจเป็นเพราะโรงเรียนพพระวิทยาคมเป็นองค์กรที่มีผู้บริหารที่มีภาวะผู้นำทางวิชาการ บริหารงานแบบมุ่งผลสัมฤทธิ์ และให้ความสำคัญกับการบริหารทรัพยากรบุคคลผู้เป็นปัจจัยสำคัญในการขับเคลื่อนการดำเนินงานของสถานศึกษา สำหรับการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม ภาคเรียนที่ 1 ปีการศึกษา 2559 ในครั้งนี้ถือเป็นจุดเริ่มต้นในการบริหารทรัพยากรบุคคลที่เป็นรูปธรรมอย่างแท้จริง มีขั้นตอนการดำเนินงานที่ชัดเจน โปร่งใส มีการส่งเสริมการพัฒนาตนเองและวิชาชีพครูตามความต้องการและสนใจอย่างแท้จริง มีการจัดสวัสดิการ และการดูแลสวัสดิภาพของทรัพยากรบุคคลดีขึ้นและเอื้อตามความต้องการของทรัพยากรบุคคล มีการยกย่องเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษา ทำให้ครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนพพระวิทยาคมมีความพึงพอใจในระดับมากและมากที่สุด จึงทำให้ได้รับความร่วมมือเป็นอย่างดีจากครูและบุคลากรทางการศึกษาของโรงเรียนพพระวิทยาคมซึ่งเป็นผู้ที่มีบทบาทสำคัญและมีส่วนร่วมในการขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคม สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 38 โดยการนำแผนปฏิบัติการการพัฒนาทรัพยากรบุคคลสู่การปฏิบัติ และการดำเนินโครงการตามกลยุทธ์การพัฒนาทรัพยากรบุคคลของโรงเรียนพพระวิทยาคมให้เป็นรูปธรรม รวมทั้งได้รับความร่วมมือสนับสนุนส่งเสริมในการบริหารทรัพยากรจากเครือข่ายความร่วมมือ เช่น ผู้ปกครองนักเรียน คณะกรรมการสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน องค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นและชุมชนเป็นอย่างดี สำหรับการดำเนินงานโครงการตามตัวชี้วัดของกลยุทธ์บางโครงการที่มีความล่าช้า ไม่เป็นไปตามปฏิทินการปฏิบัติงานนั้น เนื่องจากการกำกับ ติดตาม ประเมินผล และการรายงานผลการขับเคลื่อนกลยุทธ์ ไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจังและไม่ต่อเนื่อง สอดคล้องกับงานวิจัยของทศพร วงศ์ทะกัณฑ์ (2550) ที่ได้ทำการวิจัย เรื่อง การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ พบว่า การบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่โดยภาพรวมอยู่ในระดับดีมาก ปัญหาและอุปสรรคสำคัญในการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขตอำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่ มีอยู่ 4 ด้าน คือ 1) การคัดเลือกบุคลากรจากระบบอุปถัมภ์ 2) ขาดการสร้างขวัญและกำลังใจในเรื่องการประเมินผลการปฏิบัติงานเพื่อเลื่อนขั้นเงินเดือน 3) เจ้าหน้าที่ขาดโอกาสในการฝึกอบรมและ



การศึกษา ขาดแคลนเจ้าหน้าที่ทำงาน 4) ขาดกิจกรรมพนักงานสัมพันธ์ ขาดการดูแลเรื่องสุขภาพและความปลอดภัย ขาดความรู้ความเข้าใจเกี่ยวกับระเบียบวินัย และผู้บริหารมีอำนาจในเรื่องการย้ายโอน การให้ออกมากเกินไป และการส่งเสริมและยกย่องเชิดชูเกียรติ ไม่ได้ดำเนินการอย่างจริงจังและไม่ต่อเนื่อง ทำให้ขาดครูและบุคลากรทางการศึกษาที่มีผลงานดี ตั้งใจทำงาน และสอดคล้องกับผลการวิจัยของไพชนนต์ ศรีม่วง (2555, น. 348 - 349) ที่พบว่ากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41 ประกอบด้วย 1. ปรับปรุงการวางแผนอัตรากำลังเพื่อให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่สอดคล้องกับความต้องการจำเป็น 2. พัฒนาระบบการสรรหาให้ได้ทรัพยากรบุคคลที่มีขีดสมรรถนะสูง 3. ปรับปรุงการนิเทศ กำกับ ติดตาม ประเมินผล และรายงานผลการปฏิบัติงานของทรัพยากรบุคคลให้เป็นระบบและต่อเนื่อง 4. พัฒนาระบบการประเมินประสิทธิภาพและประสิทธิผลการปฏิบัติงาน 5. พัฒนาผู้บริหารสถานศึกษาให้มีภาวะผู้นำและมีวิสัยทัศน์ในการบริหารจัดการศึกษา 6. ส่งเสริมทรัพยากรบุคคลให้เป็นบุคคลแห่งการเรียนรู้ และนำเทคโนโลยีมาใช้ในการพัฒนาตนเอง 7. ประสานทุกภาคส่วนให้มีส่วนร่วมในการพัฒนาทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา 8. ปรับปรุงการจัดสวัสดิการและสวัสดิภาพให้มีความเหมาะสม สอดคล้องกับความต้องการของครูและบุคลากรทางการศึกษาและความพร้อมของสถานศึกษา และ 9. ส่งเสริมการเชิดชูเกียรติครูและบุคลากรทางการศึกษาอย่างเป็นระบบและต่อเนื่อง

### ข้อเสนอแนะ

ข้อเสนอแนะสำหรับการนำผลการวิจัยไปใช้

1. โรงเรียนพพระวิทยาคม ควรมีการกำกับติดตามกระบวนการขับเคลื่อนกลยุทธ์ที่เป็นระบบและต่อเนื่อง เพื่อเพิ่มประสิทธิภาพของกระบวนการบริหารทรัพยากรบุคคล โดยปรับวิธีการเพื่อเชื่อมโยงเข้ากับงานประจำ และพัฒนาตามภารกิจของสถานศึกษาให้มีคุณภาพมาตรฐานและเป็นวัฒนธรรมองค์กร
2. สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรศึกษากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลจากผลการวิจัย เพื่อนำไปวางแผนเชิงรุกและขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคลโดยให้สอดคล้องกับกลยุทธ์ และเป้าหมายการพัฒนาของสถานศึกษา
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรสนับสนุนการนำผลการวิจัยไปใช้ในการวางแผนขับเคลื่อนการบริหารทรัพยากรบุคคล สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา

ข้อเสนอแนะในการวิจัยครั้งต่อไป

1. โรงเรียนพพระวิทยาคม ควรมีการวิจัยเชิงคุณภาพโดยการสัมภาษณ์เชิงลึกกับผู้ที่มีส่วนเกี่ยวข้องหลายฝ่าย เพื่อให้ได้ข้อมูลการวิจัยที่หลากหลาย และรอบด้าน
2. สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรมีการศึกษาวิจัยการพัฒนากลยุทธ์และขับเคลื่อนกลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของแต่ละสถานศึกษา เพื่อให้มีความสอดคล้อง เหมาะสม กับสภาพแวดล้อมของตนเองและเป็นประโยชน์กับสถานศึกษาอย่างแท้จริง
3. สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา ควรส่งเสริมให้สถานศึกษาในสังกัดได้มีการวิจัยเพื่อพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษากับประสิทธิผลการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาเพื่อต่อยอดความรู้

จากผลการวิจัยครั้งนี้ เพื่อให้ผู้บริหารสถานศึกษานำไปใช้ในการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถานศึกษาอย่างมีประสิทธิภาพและเกิดประสิทธิผลสูงสุด

### บรรณานุกรม

การศึกษาขั้นพื้นฐาน, สำนักงานคณะกรรมการ. (2553). *การบริหารจัดการตามหลักธรรมาภิบาล*. กรุงเทพฯ:

โรงพิมพ์ชุมนุมสหกรณ์การเกษตรแห่งประเทศไทย.

กฤติยา จินตเศรษฐี. (2557). *การบริหารทรัพยากรมนุษย์เชิงกลยุทธ์ของสายสนับสนุนวิชาการเพื่อรองรับการเป็นมหาวิทยาลัย*

*วิจัยของมหาวิทยาลัยบูรพา*. (วิทยานิพนธ์รัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยบูรพา).

ข้าราชการพลเรือน, สำนักงานคณะกรรมการ. (2550). *พระราชบัญญัติระเบียบข้าราชการพลเรือน พ.ศ. 2551*.

นนทบุรี: โรงพิมพ์สำนักงาน ก.พ..

จุฬารัตน กล้วยเครือ. (2554). *แรงจูงใจที่ส่งผลต่อประสิทธิภาพการปฏิบัติงานของบุคลากรศาลากลางจังหวัดนครปฐม*.

(วิทยานิพนธ์ศิลปศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).

ดาราวรรณ สุขคันธรักษ์. (2556). *ยุทธศาสตร์การขับเคลื่อนการบริหารงานวิชาการของสถานศึกษาขั้นพื้นฐานสู่ประชาคม*

*อาเซียน*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).

ดิเรก มั่นเมือง. (2558). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารจัดการโรงเรียนในพื้นที่ภูเขาสูงและชายขอบภูมิภาคตะวันตก สังกัด*

*สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษา จังหวัดตาก*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏ

*กำแพงเพชร*).

ทศพร วงศ์ทะกัณฑ์. (2550). *การประเมินผลการบริหารทรัพยากรมนุษย์ขององค์การบริหารส่วนตำบลในเขต*

*อำเภอฝาง จังหวัดเชียงใหม่*. (การค้นคว้าแบบอิสระรัฐประศาสนศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเชียงใหม่).

เทวี บุญจับ. (2551). *การพัฒนารูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลทางการศึกษาเพื่อการำรงครูโรงเรียน*

*เอกชน ประเภทสามัญศึกษา ในกรุงเทพมหานคร*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยเซนต์จอห์น).

นพพงษ์ บุญจิตราดุล. (2551). *หลักการและทฤษฎีการบริหารการศึกษา*. กรุงเทพฯ: เทียมผ้า.

บุญชม ศรีสะอาด. (2553). *การวิจัยเบื้องต้น* (พิมพ์ครั้งที่ 5). กรุงเทพฯ: สำนักพิมพ์สุวีริยาสาส์น.

บุญมี เวียงนนท์. (2556). *ความพึงพอใจในการปฏิบัติงานของครูผู้สอนในสถานศึกษาขั้นพื้นฐาน ขนาดเล็ก สังกัด*

*สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาบุรีรัมย์ เขต 1*. (สารนิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัย

*มหาภูมิราชวิทยาลัย*).

พบพระวิทยาคม, โรงเรียน. (2558). *รายงานการพัฒนาคณาภาพการศึกษาของโรงเรียนพบพระวิทยาคม ปีการศึกษา*

*2558*. ตาก: อัดสำเนา.

พิชญาภา ยืนยาว. (2552). *รูปแบบการบริหารทรัพยากรบุคคลในสถาบันอุดมศึกษา*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต,

*มหาวิทยาลัยศิลปากร*).

ไพชยนต์ ศรีม่วง. (2555). *การพัฒนากลยุทธ์การบริหารทรัพยากรบุคคลของสถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขต*

*พื้นที่การศึกษามัธยมศึกษา เขต 41*. (วิทยานิพนธ์ปรัชญาดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยราชภัฏกำแพงเพชร).

- ยุกตนันท์ หวานจำ. (2555). การบริหารสถานศึกษากับประสิทธิผลของโรงเรียนในอำเภอคลองหลวง สังกัด  
สำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาประถมศึกษาปทุมธานี เขต 1. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยเทคโนโลยีราชมงคลธัญบุรี).
- รุ่งนภา เล่าเปี่ยม. (2556). การบริหารที่ส่งผลต่อความผูกพันต่อองค์กรของพนักงานมหาวิทยาลัยเกษตรศาสตร์ วิทยา  
เขตกำแพงแสน. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยศิลปากร).
- เลขาธิการครูสภา, สำนักงาน. (2549). คู่มือการประกอบวิชาชีพทางการศึกษา. กรุงเทพฯ: โรงพิมพ์คุรุสภาลาดพร้าว.
- วรารุณ สร้อยพิมาย. (2552). ความสัมพันธ์ระหว่างการบริหารงานตามหลักธรรมาภิบาลกับความผูกพันของครูต่อ  
สถานศึกษา สังกัดสำนักงานเขตพื้นที่การศึกษาขอนแก่น เขต 1. (วิทยานิพนธ์ศึกษาศาสตรมหาบัณฑิต,  
มหาวิทยาลัยขอนแก่น).
- สุพจน์ย์ พัดจาด. (2553). รูปแบบการบริหารงานเสริมสร้างสมรรถนะการปฏิบัติงานของครูใหม่ในโรงเรียนสังกัดเทศบาล.  
(วิทยานิพนธ์ปริญญาโทมหาบัณฑิต, มหาวิทยาลัยนเรศวร).
- สุทธญาณ์ โอบอ้อม. (2557). การพัฒนาศักยภาพบุคลากรขององค์กรปกครองส่วนท้องถิ่นตามแนวพระพุทธศาสนา.  
(วิทยานิพนธ์พุทธศาสตรดุษฎีบัณฑิต, มหาวิทยาลัยมหาจุฬาลงกรณราชวิทยาลัย).
- Mondy, W., Noe M., & Premeaux, R. (1999). *Human Resource Management* (6<sup>th</sup> ed). New Jersey: Prentice –  
Hall.